



*А. Ю. Годымчук, Н. В. Козлова, Ю. В. Волков, О. Ю. Долматов*

## ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ВУЗЕ

*A. Yu. Godymchuk, N. V. Kozlova, Yu. V. Volkov, O. Yu. Dolmatov*

### Formation of staff potential in Higher Education School

The importance of formation and learning of staff potential in Higher Education School has been considered in the paper. By the means of special investigation and analysis of staff potential motivation in Tomsk Polytechnic University motivation reasons have been revealed.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, управление кадровым ресурсом, модели мотивации, создание конкурентной среды, материальное стимулирование.

Очевидно, что современные инновационные преобразования высшей школы требуют реализации активной кадровой стратегии. Современные подходы к управлению кадровым ресурсом основаны на создании оптимальных условий для формирования кадрового потенциала и способах его эффективного использования. От нахождения правильного решения вопроса использования кадрового ресурса во многом зависит прогрессивный потенциал инновационного становления высшего профессионального образования. С точки зрения Д. Полякова, именно от решения этого вопроса во многом зависит, выживет университет или сдаст свои позиции [7]. Не случайно в последнее время приоритетным направлением руководства вузов является четко выстроенная кадровая политика с поэтапным подходом к ее реализации, основанная на развитии и совершенствовании научно-педагогического и административного состава, позволяющая университету на высоком уровне выполнять свои базовые функции и вести конкурентную борьбу на инновационном рынке [1, 7].

В настоящее время можно констатировать сформировавшуюся возрастную «пустоту» в кадрах высшей школы, где практически отсутству-

ют сотрудники среднего возраста, преподаватели и научные работники образуют две возрастные группы: от 25 до 32 лет и старше 50 лет. Данные обстоятельства усложняют реформирование современного образования и могут привести к системному кризису в социальной сфере [6].

Известно, что преподавательский состав любой кафедры в вузе постепенно обновляется (на 98 %) за счет своих выпускников, аспирантов или молодых научных сотрудников университета. Данные обстоятельства объясняют стремление закрепить инициативную, способную, талантливую молодежь в современных вузах [9]. Обосновывается это тем, что именно от позиции молодежи по отношению к образовательному процессу и к научной жизни, ее стабильности и активности зависит темп развития или даже сохранение российского образования и науки на пути общественных и рыночных преобразований.

Таким образом, очевидно определение проблемного поля развития современного инновационного университета, в котором существенная роль принадлежит формированию кадрового резерва молодых сотрудников и изучению мотивов его становления и сохранения.



Основная цель данной статьи — выявление ряда мотивирующих факторов формирования кадрового резерва университета на основе анализа опыта работы в рамках проекта «Кадровый резерв Томского политехнического университета».

Понятие «кадровый резерв» не является для России чем-то новым и передовым, на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом, однако можно утверждать, что в настоящее время систематическая работа с «резервистами» на государственных предприятиях (в том числе и в вузах) практически не проводится или находится на этапе становления, отличаясь декларативным характером, поскольку, как утверждает В. В. Екомасов, «резервисты» не всегда имеют возможность занять ту позицию, в резерве которой они находятся долгие годы [4]. Наличие же в организации кадрового резерва потенциально востребованных сотрудников позволяет своевременно решать задачи кадрового планирования и обеспечения.

По данным центров, занимающихся оценкой персонала, практически во всех российских компаниях думают о продвижении и перемещении кадров. Несмотря на то, что примерно около 50 % компаний не проводят систематической работы с кадровым резервом, тем не менее в подавляющем большинстве организаций ведутся списки перспективных сотрудников. Около 70 % компаний имеют те или иные документы по работе с кадровым резервом: положение о работе с кадровым резервом; программу развития кадрового резерва; программу удержания кадров; список на случай замещения вакансий. Примерно в трети компаний у руководителей есть собственное представление о кадровых перемещениях. Только 10 % компаний не имеют никаких документов по резерву кадров. При этом экспертами отмечается, что фактически во всех компаниях сотрудники, которые числятся в кадровом резерве, не только знают об этом, но и четко представляют свои перспективы, а также требования, предъявляемые к ним для реального повышения в должности [8].

Под процессом формирования кадрового резерва университета понимается создание такого резерва, который обладает достаточным уровнем мобильности, интеллектуальной активности, физического и психического здоровья и способен наиболее быстро приспосабливаться к новым условиям труда [10].

В Томском политехническом университете в течение последних 5 лет действует проект «Формирование кадрового резерва ТПУ», его цель — выявление молодых лидеров университета, которые в ближайшей перспективе должны сыграть ведущую роль в педагогической, научной и административной сферах деятельности вуза [5]. Формирование в университете такого резерва позволяет достичь стабильной, осмысленной и прогнозируемой кадровой политики. В состав кадрового резерва ТПУ входят молодые сотрудники вуза, имеющие высокий научно-педагогический уровень, потенциально способные к руководящей деятельности, прошедшие отбор и систематическую целевую подготовку.

Практический опыт работы с кадровым резервом показывает, что методы материального стимулирования не только себя не изжили, но и до сих пор являются мощнейшим инструментом воздействия на резервистов. Именно материальное стимулирование становится начальным стимулом при стремлении попасть в кадровый резерв молодых ученых, т. е. способствует решению проблемы привлечения молодых талантливых сотрудников к работе в университете [2]. В свою очередь, справедливая политика вознаграждения способствует повышению качества решения системы профессиональных задач в университете. При этом резервисты могут видеть, как именно личный вклад в работу университета влияет на величину получаемых вознаграждений.

Один из способов сохранения талантливых и квалифицированных работников, по мнению А. А. Дульзона, — использование немонетарной мотивации, при которой руководство организации демонстрирует свою заинтересованность в удовлетворении потребностей и интересов молодых сотрудников. При этом сотрудники полностью как с интеллектуальной, так и с эмоциональной стороны посвящают себя выполнению конкретной работы. Прикладываемые усилия определяются по их собственному усмотрению, т. е. они не предписаны контрактом, а являются желанием сотрудников [3].

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная система мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Создание системы кадрового резерва без изучения и оценки особенностей мотивации сотрудников, входящих в него, а также без разработки способов удовлетворения потребностей и ожиданий перспективных работ-



ников является несбалансированным решением задачи укрепления кадрового потенциала университета.

Эволюция различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации (Д. Макклеланда, К. Альдерфера, В. Врума, Л. Полтера и Э. Лоулера, Ф. Герцберга, Д. Адамса, А. Маслоу и др.) весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте. Поэтому, используя индивидуальный подход оценки особенностей мотивации каждого сотрудника кадрового резерва, можно создать основу для обобщения основных групп мотивирующих факторов, являющихся действенным рычагом управления кадровым потенциалом.

Очевидно, что университет не может поддерживать людей, которые не вносят вклада в его стратегические цели и показатели. Поэтому одна из основных целей создания системы мотивации при формировании кадрового резерва — сортировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед университетом. Другими словами, систему стимулирования нужно увязать со стратегическими целями вуза [14].

Для любого высшего учебного заведения стратегическими целями являются привнесение в мир знаний и опыта, позволяющих личности, обществу и государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококвалифицированных специалистов и осуществлять эффективную реализацию нововведений в сфере науки и высшего образования. Реализация подобной миссии направлена на то, чтобы университет стал признанным центром подготовки специалистов мирового уровня и инноваций в области высшего образования. Достижение таких стратегических целей невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных преподавателей. Наличие же кадрового резерва позволяет достичь эти цели в кратчайшие сроки [4].

Создавая кадровый резерв, администрация ожидает повышения уровня готовности сотрудников университета к организационным изменениям, которые, так или иначе, происходят в любой компании. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников, что, в свою очередь, требует изучения мотивации сотрудников для достижения наиболее эффективного вложения средств и создания системы с высоким уровнем лояльности к университету.

Практика работы показывает, что идею создания кадрового резерва и систематической работы с ним поддерживают не все руководители предприятий и их структурных подразделений. Несомненно, значительные сложности вызывает сдерживание молодых энергичных сотрудников, обладающих здоровыми амбициями, прошедших программу подготовки кадрового резерва. Прежде всего, это связано с отсутствием у руководителей необходимых теоретических знаний и опыта в стратегическом управлении трудовыми ресурсами, поэтому во многих случаях такие руководители направляют всю свою энергию не на конструктивное сотрудничество с кадровыми службами, а на противодействие им. Причем такое противодействие редко бывает открытым, чаще всего носит скрытые формы.

Как показывает анализ ситуации формирования кадрового резерва, главным оправданием своих действий такие руководители считают то, что работа с кадровым резервом (как и работа по адаптации и аттестации работников) является ненужным отвлечением от основных обязанностей и, соответственно, приносит больше вреда, чем пользы. При этом, живя только сегодняшним или, максимум, завтрашним днем, они не в состоянии оценить стратегическую значимость для предприятия работы с кадровым резервом и снисходительно, а то и презрительно относятся к кадровым службам и выполняемым ими задачам. Кадровые службы вынуждены держать под постоянным контролем все этапы системы работы с кадровым резервом и особенно процессы его формирования. В противном случае некоторые руководители подразделений, которым, образно говоря, кадровый резерв будет «дышать в затылок», постараются решить задачу формирования резерва исключительно административным путем. Они выдвинут в состав резерва работников, не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития, и при малейшей возможности будут упорно создавать условия для продвижения «своих» канди-



датов, что может привести к возникновению внутри университета группировок, цели деятельности которых зачастую не отвечают стратегическим целям университета в целом.

При формировании кадрового резерва важным моментом является *создание конкурентной среды внутри подразделения* [13]. С одной стороны, ряд инициативных и способных молодых людей, входя в состав кадрового резерва, открыто заявляют о своих претензиях на продвижение по карьерной лестнице, а само включение в резерв университета рассматривают как свидетельство одобрения их кандидатур руководством университета. С другой стороны, есть ряд молодых, активных и не менее преуспевающих преподавателей и научных сотрудников, кандидатуры которых были рассмотрены, но не утверждены в качестве резервных для того или иного подразделения, что препятствует формированию адекватной конкурентной среды. Основным недостатком подобного формирования кадрового резерва психологи-консультанты считают возможность зарождения напряженных отношений внутри коллектива, в результате чего могут возникать трения между «резервистами» и коллегами по кафедре или лаборатории. При этом вовлеченность в различного рода инновационные проекты и программы университета может рассматриваться не с позиции новых возможностей для более полной реализации своего потенциала, а как новый источник дохода. По мнению многих менеджеров и экспертов-психологов, «резервистами» движет скорее азарт: не дать коллеге заработать больше себя. Это привело к соблюдению правила скрытости заработка, невозможности сравнения своей зарплаты с зарплатой своих коллег. Но если компания нацелена на рост и развитие, то это правило будет мешать достижению стратегических ее целей. Для людей, нацеленных заработать больше и знающих, как это сделать, прозрачность и пример «резервиста», который продвинулся дальше и, возможно, заработал больше, — важнейший стимул.

В любой динамично развивающейся компании процесс внутреннего перемещения персонала характеризуется определенными особенностями и имеет свои закономерности. Именно *возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице* является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым [4].

В рамках реализуемого проекта формирования кадрового резерва ТПУ проведено исследование,

направленное на выявление ценностных детерминант участия молодых преподавателей в проекте.

Результаты исследования показали, что 64 % респондентов (общая выборка — 117 человек в возрасте от 23 до 35 лет) рассматривают участие в проекте как потенциальную возможность своего профессионального становления (продвижение по карьерной лестнице, возможность участия в уникальных проектах, профессиональное обогащение международным опытом, ориентирование на себя, понимание ценности развития организации и др.); 85 % резервистов имеют осмысленный план карьерного, профессионального и личного развития и 60 % убеждены, что их работа может влиять на результаты деятельности университета. 70 % участников проекта заявили, что участие в проекте позволило им развиваться в профессиональном плане, расширять объем знаний о своих возможностях в построении жизненной стратегии. 74 % участников проекта отметили, что у них в той или иной мере возросла степень ответственности за принятие решений. При этом только 44 % респондентов считают, что после участия в проекте у них появилась возможность большей самостоятельности в реализации своих профессиональных планов.

Таким образом, основные мотивационные детерминанты перспективных и потенциально сильных «резервистов» были представлены *возможностью самореализации, независимостью, причастностью к ключевым планам как минимум подразделения, а также возможностью самореализации в университете*. Особым образом отмечается *возможность участия в планировании стратегий и задач университета*. Более того, для сотрудников, проходящих программу подготовки кадрового резерва, *приобретение нового опыта, новых знаний* — мощное средство мотивации работать именно в своей организации.

По мнению психологов, многим сотрудникам важно быть знакомыми с руководством организации, в которой они работают [12]. Поэтому еще одним действующим мотивом явилось *знакомство с руководством университета*. При формировании проектов или программ, при развитии инновационных направлений деятельности организации руководство, прежде всего, привлекает к выполнению и задействует ресурсы кадрового резерва, в том числе в формах совместной деятельности. «Резервисты» при этом отмечают не только возможности «получения необходимых знаний, требуемых для выполнения новой работы», «более полной реализации своего потенциала», но и



стремление «показать себя», «быть замеченным», «позитивно оцененным руководством». Результаты позволяют рассматривать данные мотивационные особенности как стремление к получению обратной связи от своих профессиональных вложений и эмоционального подкрепления себя в качестве «резервиста». Тот факт, что твое имя на слуху, создает атмосферу брошенного вызова — *ощущения, что именно от тебя зависит результат* решаемых задач. Исследования показывают, что данные мотивационные домены наиболее характерны для «резервистов», претендующих на лидерство. При этом они проявляют высокую энергичность и способность быстро восстанавливать силы при выполнении заданий, требующих довольно больших усилий.

Чувство, что занимаемая позиция «резервиста» очень важна организации, является безопасным мотивирующим фактором для молодых лидеров организации, из которых формируется кадровый резерв и которые в ближайшее время займут руководящие должности в университете. Независимо от уровня занимаемой должности в корпоративной иерархии, каждый сотрудник хочет чувствовать себя значимым для организации, и нет другого способа дать почувствовать это человеку, как предоставлять ему действительно важные задания [13]. Производительность тех работников, которые стремятся к успеху, повышается путем расширения круга выполняемых задач или их обогащения. Включение работников в программы комплексного управления качеством организации положительно сказывается на приверженности сотрудников своей работе [11].

Говоря о мотивации сотрудников, планирующих связать свою дальнейшую трудовую деятельность с университетом, сделать карьеру в нем, следует отметить особенности отношения «резервиста» к самой организации. Для людей, осознающих свою ценность, основу профессионального целеполагания составляет, прежде всего, чувство, что вуз-работодатель является хорошей и надежной организацией, — они хотят гордиться своей работой и университетом, на который они работают. В связи с этим ключевыми становятся понятия корпоративных ценностей и корпоративной культуры организации, которые рассматриваются, пожалуй, как основной критерий кадровой стабильности, демонстрирующий уважительное, корректное и благожелательное отношение к университету со стороны «резервистов», их личную заинтересованность в его успешном развитии.

В результате исследования выявлено наличие группы основных мотивирующих факторов

создания кадрового резерва, которые позволяют влиять на стратегию развития, выбираемую молодыми инициативными и перспективными сотрудниками университета, а также создавать конкурентную среду внутри университета.

Активная позиция по отношению к молодым сотрудникам, осознанный подход к созданию системы работы с кадрами, которая способна мотивировать их к достижению новых более высоких профессиональных уровней, — это и есть основа кадровой политики, в которой кадровый резерв играет важную роль.

## Литература

1. Боровиков Ю. С. Формирование и развитие кадрового резерва университета / Ю. С. Боровиков, Ю. В. Волков, Т. А. Мочалина // Повышение качества непрерывного профессионального образования : материалы Всерос. науч.-метод. конф. Красноярск, 5–7 апр., 2005 г. Красноярск : ИПЦ КГТУ, 2005.
2. Данилов Г. В. Материальное стимулирование профессорско-преподавательского состава на основе университетской индексной системы / Г. В. Данилов, Н. Д. Цхада, А. Р. Эмексузян // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 3 [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/824/>
3. Дульзон А. А. Мотивация персонала / А. А. Дульзон. Томск : Красное знамя, 2003.
4. Екомасов В. В. Создаем кадровый резерв / В. В. Екомасов // Кадры предприятия. 2003. № 10.
5. Кадровый резерв ТПУ [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.tpu.ru/html/reserve.htm>
6. Легостаева В. И. Привлечение и закрепление в вузе молодых научно-педагогических кадров на основе современных технологий адаптации / В. И. Легостаева, Е. Б. Мудрова // Университетское управление: практика и анализ [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/742>
7. Поляков Д. Управление кадрами: в поисках экономической эффективности / Д. Поляков // Управление компанией. 2003. № 12.
8. Результаты исследования «Кадровый резерв» // ИАС «Персонал 911» [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.tmconsult.ru/>
9. Социологическое исследование / Мин-во образования и науки РФ. М., 2004.
10. Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации / Мин-во образования и науки РФ. М., 2006.
11. Федченко И. Отчет по исследованию систем мотивации в компаниях Кузбасса / И. Федченко и др. 2004 [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.hr-zone.net/?mod=articles&go=print&id=293>
12. Чарльз Вудраф раскрывает секреты мотивации [Электрон. ресурс]. Режим доступа : <http://www.hr-zone.net/?mod=articles&go=print&id=1021>, 2005
13. Чернов А. Соревнование как способ мотивации / А. Чернов // Технологии корпоративного управления [Электрон. ресурс]. Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_1320/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_1320/)
14. Шинкаренко О. Н. Резерв кадров — резерв стратегического развития / О. Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. 2004. № 8.